

**Mike Seckinger**

# **Verantwortungsgemeinschaft, nicht Notlagen- gemeinschaft!!**

## **Mythos Kooperation?**

**Deutsches Jugendinstitut e. V.**  
Nockherstraße 2  
D-81541 München

Postfach 90 03 52  
D-81503 München

**Telefon** +49 89 62306-0  
**Fax** +49 89 62306-162

**[www.dji.de](http://www.dji.de)**

Ein Tagungsrückblick nach dem Motto

„Nicht, es geht nicht weil,  
sondern es kann gelingen,  
wenn ....“

# Fazit 1

- Ermutigung sich den Mühen inter-institutionellen Kooperationen auszusetzen tut Not, denn noch reden wir mehr über Probleme als über Erfolge.
- Aber alle sehen in Kooperationen Potenziale für Verbesserungen. Womit eine gute Ausgangsposition für gelingende Kooperationen gegeben ist.

# Inter-institutionelle Kooperation, was ist das eigentlich?

# Begriffsverwirrung?

- Was meint inter-institutionell?

Damit ist gemeint, dass es sich um Formen der Zusammenarbeit zwischen Organisationen oder Institutionen handelt.

Es steht damit nicht allein die Zusammenarbeit von Fachkräften als Individuen im Fokus, sondern vor allem die Zusammenarbeit von Fachkräften als Repräsentant\*innen verschiedener Organisationen (Klinik, ärztliche Praxis, SPZ, Frühförderung, Jugendamt, Jugendhilfeeinrichtung etc.), Institutionen und Leistungsbereiche (KJP; Jugendhilfe; Eingliederungshilfe)

# Begriffsverwirrung?

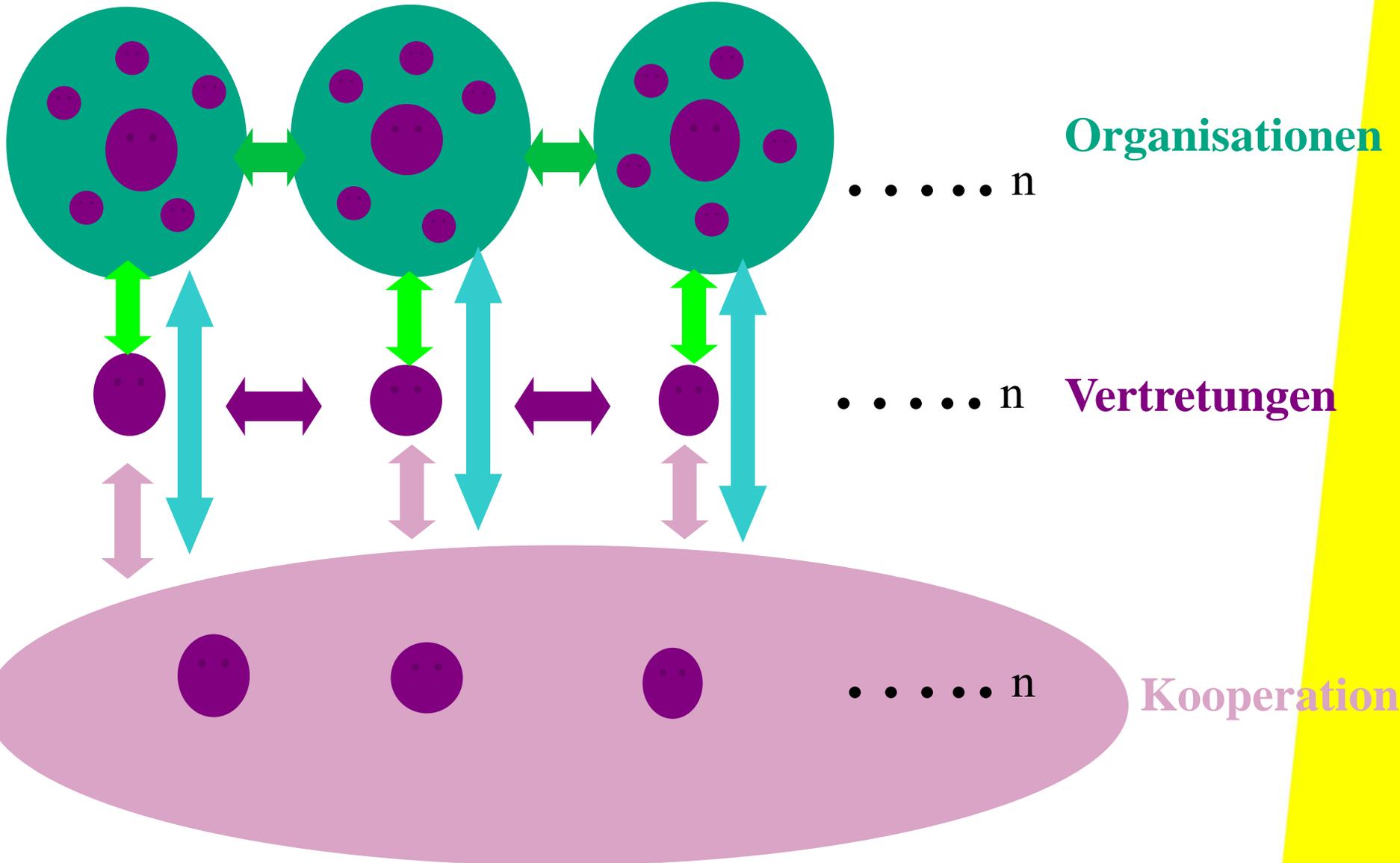
- **Vernetzung**  
Wissen voneinander, sich kennen, sich ein-,  
zweimal im Jahr austauschen, Beziehungspflege,  
Erhalt und Schaffung des Möglichkeitsraumes für  
Kooperationen
- **Inter-institutionelle Kooperation**  
siehe nächste Folie

# Definition inter-institutioneller Kooperation

Kooperation ist ein **Verfahren** – also kein inhaltlich definierbarer Handlungsansatz – der intendierten Zusammenarbeit, bei dem im Hinblick auf **geteilte oder sich überschneidende** Zielsetzungen durch Abstimmung der Beteiligten eine Optimierung von Handlungsabläufen oder eine **Erhöhung der Handlungsfähigkeit bzw. Problemlösungskompetenz** angestrebt wird.

(van Santen & Seckinger 2003, S. 29)

# Kooperationsmodell



Weiter in meinem Fazit

# Wer sind die Kooperationspartner – das ist doch einfach, oder?

- Die **Kinder- und Jugendpsychiatrie**, also
  - **Kinder- und jugendpsychiatrische Kliniken,**
  - **niedergelassene Kinder- und Jugendpsychiater\*innen,**
  - **Kinder- und Jugendpsychotherapeut\*innen (?),**
  - **sozial- und gemeindepsychiatrische Angebote (?),**
  - **Sozialpädiatrie (?),**
  - **Kinderärzt\*innen (?), Hausärzt\*innen (?)**
  - **Mutter-Kind-Einrichtungen der Erwachsenenpsychiatrie (?),**
  - **Angebote der Suchthilfe (?)**
  - **...**

# Wer sind die Kooperationspartner? – das ist doch einfach

- Die **Kinder- und Jugendhilfe**, also
  - **das Jugendamt,**
  - **Einrichtungen und Angebote der Hilfen zur Erziehung (also ambulant, teilstationär, stationär)**
  - **Kindertageseinrichtungen**
  - **Jugendsozialarbeit (an Schulen, als Streetwork, in Bezug auf berufliche Ausbildung),**
  - **Jugendarbeit,**
  - **Jugendhilfe im Strafverfahren,**
  - **...**

# Wer sind die Kooperationspartner? – das ist doch einfach

- Wozu gehören bei dieser Betrachtung eigentlich
  - **Frühförderung**
  - **Frühe Hilfen**
  - **Schule**
  - **Arbeitsagentur**
  - ...

## Fazit 2

**Es lohnt sich zu klären, wer eigentlich zu den Kooperationspartnern gehört, mit denen man eine Chance hat das Problem zu lösen.**

Die Diskussion bei dem letzten Fallbeispiel gestern (das von Herrn Dr. Manthey) hat zumindest die Erwartung nahegelegt, dass bei einer Integration weiterer Kooperationspartnern eine besser Lösung denkbar gewesen wäre.

# „Wir haben dieselben Ziele“

- „Es soll den Kindern geholfen werden!“
- „Es soll den Familien geholfen werden“
- „Wir können unsere Einrichtung nicht überfordern!“
- „Wir müssen eine wirtschaftliche Lösung finden!“
- Es gibt mehrere rechtliche Aufträge und Verpflichtungen, sich mit dieser Gruppe zu befassen
- Auch persönliche Ziele (helfen zu wollen, Macht auszuüben) spielen eine Rolle
- Strategische Ziele (siehe zum Beispiel die Diskussionen um die jeweiligen Rollen im Kinderschutz auf der Ebene der Verbände und Fachorganisationen)
- „Wir sind aufeinander angewiesen“
- ...

## Fazit 3

**Eine gemeinsame Rückversicherung darüber erscheint hilfreich, was denn das gemeinsame oder sich überschneidende Ziel in der konkreten Kooperation ist.**

**Bei jeder Kooperation ist darüber hinaus zu klären, ob man die Aufgabe nicht besser alleine lösen kann.**

# „Kooperiert wird dann, wenn wir harmonisieren und alle am gleichen Strang ziehen“

- Vielfach wird Kooperation mit Konfliktfreiheit verbunden, damit verschenkt man das Potenzial von inter-institutioneller Kooperation.
- Denn Forschung zu Kooperation als Problemlösungsstrategie zeigt, der Mehrwert liegt darin, dass durch die Unterschiedlichkeit der Partner neue Lösungen entstehen. Hierfür bedarf es aber eines offenen und gleichberechtigten Ringens.
- Wir haben es mit uneindeutigen Situationen zu tun, die keine eindeutigen Lösungen zulassen. Wenn wir das Aushalten von Widersprüchlichkeiten von den Adressat\*innen erwarten, dann müssen wir die Erwartung über Ambiguitätskompetenz zu verfügen, auch an uns selbst richten.

## Fazit 4

**Erfolgreiche Kooperation braucht den Streit und darf sich nicht zu schnell in Eindeutigkeiten verlieren. Das würde auch zu Lasten der Kinder und Familien gehen.**

## Fazit 5

**Es ist erforderlich, Wissen über die Strukturen, Handlungsmöglichkeiten und Handlungslogiken der Kooperationspartner zu erwerben. Und dies ist eine kontinuierliche Aufgabe für alle an Kooperationen Beteiligten.**

**Unsere „professionelle Deformation“ hindert uns manchmal daran, sich auf die Perspektive der anderen einzulassen. Stattdessen erwarten wir von den Anderen die Anpassung an uns.**

**Sowohl in der Ausbildung als auch in der Einarbeitung und der beruflichen Weiterbildung ist es erforderlich, sich mit diesen Aspekten zu befassen.**

## Fazit 6

**Bedarfsgerechte Angebotsstrukturen sind erforderlich – das kann auch bedeuten, die Freiheit zu haben, flexibel auf Bedarfslagen zu reagieren – damit Kooperationen ihre Potenziale nutzen können.**

**Deshalb sollten Kooperationsergebnisse auch systematisch in die Entwicklung der Angebotsstrukturen einbezogen werden. Damit dies gelingt, müssen die beteiligten Organisationen hierfür Verantwortung übernehmen.**

## Fazit 7

**Obwohl die Fachwelt von *Multiproblemfamilien* spricht, handelt es sich eigentlich um *Multi-Institutionenfamilien*, weil wir als Professionelle die Probleme so sortieren, dass sie gut zu unserer Organisation passt. Das verringert unsere Problemlösungskompetenz und die Beteiligungsmöglichkeiten der Adressat\*innen. Es erhöht zugleich den Stress und die Belastung der Adressat\*innen und verringert ihre Hoffnung auf Hilfe**

# Fazit 8

**Kooperation ersetzt nicht die Partizipation der Adressat\*innen!  
Diese sollten auch Einfluss darauf haben, wer als  
Kooperationspartner einbezogen wird.**

## Fazit 9

**Wird in Kooperationen deutlich, dass positive Entwicklungen nur dann erreicht werden können, wenn sich gesellschaftliche Bedingungen ändern. Dann ist es Aufgabe der Kooperationspartner auf diese Zusammenhänge hinzuweisen und ihre Bearbeitung einzufordern. Stichwort: Armut**

# Fazit 10

**Systeminterne Probleme wirken auch in die Kooperationen hinein.  
Manchmal sollen Kooperationen auch die Mängel der eigenen  
Leistungsfähigkeit überdecken.**

# Fazit 11

**Damit der für Kooperationen erforderliche Aufwand betrieben wird, müssen die erforderlichen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Das bedeutet nicht nur, dass Kooperationsarbeit vergütet wird, sondern auch, dass Kooperationskompetenzen aufgebaut und kooperationsfeindliche interne Abläufe abgebaut werden.**

# Mögliche Leitfragen für eine Weiterentwicklung sind also:

- Welches Ziel verfolgt die Kooperation? Welche Probleme sollen gelöst werden?
- Sind die Richtigen versammelt? Wer fehlt?
- Bleibt die jeweilige Eigenständigkeit erhalten?
- Entsteht durch die Kooperationen ein Schaden, zum Beispiel für Adressaten?
- Ist der Aufwand gerechtfertigt? Und womit wird die Einschätzung hierzu begründet
- Welche Erfolge hatten Sie bisher?

# Mögliche Leitfragen für eine Weiterentwicklung (Teil 2)

- Ist die aktuelle Kooperation in ein breiteres Netzwerk integriert?
- Bin ich für die Kooperation ausreichend qualifiziert (insbes. in Bezug auf Strukturwissen, Handlungslogiken, Fachsprache)?
- Was sind Themen für fallübergreifende und was für fallspezifische Kooperationen?
- Gehen von der Kooperation Impulse für die Weiterentwicklung der Hilfesysteme aus?
- Können wir gemeinsam Scheitern besser aushalten?

**Vielen Dank für ihre  
Aufmerksamkeit**

# Literatur

Eric van Santen & Mike Seckinger (2003): Kooperation: Mythos und Realität einer Praxis. Eine empirische Studie zur interinstitutionellen Zusammenarbeit am Beispiel der Kinder- und Jugendhilfe. München: DJI-Verlag  
[https://www.dji.de/fileadmin/user\\_upload/bibs/Vergriffene\\_Buecher\\_Open\\_Access/Dritte\\_Lieferung\\_cd03\\_2/van\\_Santen\\_Kooperation.pdf](https://www.dji.de/fileadmin/user_upload/bibs/Vergriffene_Buecher_Open_Access/Dritte_Lieferung_cd03_2/van_Santen_Kooperation.pdf)